

---

## Vorwort

Ich bin in der Fabrik groß geworden, in der direkten Nachkriegszeit, in einem Familienunternehmen für Schrauben und Drahtwaren gegründet 1855 in der dritten Generation. Diese Fabrik unterschied zu der Zeit – nachdem Produkte und die Werkzeuge für die Kriegsproduktion weggeräumt waren – kaum von der Fabrik der Vorkriegszeit. In der kurzen Spanne bis heute hat sich die Welt der Fertigung grundlegend verändert. Beginnend mit einer Zeit, in der Maschinen noch über keine Elektrik und auch noch keinen roten Knopf verfügten – der Maschinenbediener musste, um die Maschine anzuhalten, mit dem Schuh den Transmissionsriemen seitwärts von der Riemenscheide drücken – seit der Zeit also, in der man das, was man produzierte meistens auch verkaufen konnte und als es noch Fabriken gab in denen komplette Produkte hergestellt wurden – in dieser kurzen Zeitspanne also bis heute, bis zur Automatisierung der industriellen Produktion durch Systeme der Konfiguration und Optimierung durch Selbstregelung (Industrie 4.0), einer Zeitspanne, die ich persönlich und hautnah erlebt habe, hat sich die Kultur der industriellen Fertigung von der traditionellen Produktionsökonomie bis zur Globalisierung von Grund auf gewandelt.

Wichtigstes Merkmal dieser Veränderung ist die Tatsache, dass man heute die meisten Produkte auch woanders, an vielen Stellen des Globus in vergleichbarer Qualität kaufen kann, was dazu führt, dass der Anbieter heute dem Käufer einen besonderen Grund liefern muss, dieses Produkt „bei ihm“ zu kaufen. Dieser besondere Grund konkretisiert sich im Geschäftsmodell. Es beantwortet die Frage: „Warum soll der Kunde bei uns kaufen?“ Die Unternehmen stehen daher heute nicht im Wettbewerb ihrer Produkte – die bekommt man im Zweifel auch an anderer Stelle in vergleichbarer Qualität – sondern im Wettbewerb ihrer Geschäftsmodelle.

Wir sind inzwischen umgeben von Beispielen für die Bedeutung von Geschäftsmodellen: „Rolex ist nicht im Uhrengeschäft“ (Zitat A. Heiniger, Gründer von Rolex). Rolex ist kein Wettbewerber von Uhrenherstellern wie Timex oder Swatch, Rolex ist im Lifestyle Business – Boris Becker trägt auch eine Rolex. Oder Vorwerk. Vorwerk steht mit seinem Kobold Staubsauger zu den Mitanbietern von Staubsaugern wie z. B. Miele weniger in Konkurrenz als zu den Mitanbietern von Versicherungen, die ebenfalls Hausbesuche machen und neue Policen abschließen wollen. Amazon als weltweit größter Buchhändler steht mit dem örtlichen Buchhandel nicht in Konkurrenz der Produkte – die sind völlig

gleich einschließlich der Preise – sondern im Wettbewerb des Geschäftsmodells und RyanAir steht nach eigenen Aussagen von Michael O’Leary mit der Lufthansa nicht in Konkurrenz der Flüge, sondern in Konkurrenz des Geschäftsmodells –: „Lufthansa kann uns nicht schlagen, Lufthansa kann unsere Prozesse nicht kopieren“ Und als letztes Beispiel: Würth als Anbieter von Schrauben und Befestigungsmaterial steht zu anderen Herstellern oder Anbietern von Schrauben und Befestigungsmaterial nicht im Wettbewerb seiner Produkte, sondern Würth, als erfolgreichster deutscher Unternehmer hat, ein anderes Geschäftsmodell.

Umgekehrt zeigt der Friedhof der ausgelaufenen Geschäftsmodelle mit Marken wie Kodak, Brockhaus, Agfa, Dual bis Karstadt besonders eindrucksvoll die Abhängigkeit des Markterfolgs vom Geschäftsmodell statt von Produkten oder moderner Technik. Wertschöpfung durch Geschäftsmodelle statt durch Bearbeitung hat die industrielle Fertigung revolutioniert: Produkte entstehen nicht mehr in lokal bestimmbaren Fabriken, sondern in einem weltweiten Netzwerk. Unternehmen sind keine hierarchischen Organisationen mehr, sondern Plattformen. Plattformen sind Netzwerke und definieren sich – anders als Organisationen – statt durch Arbeitsteilung, durch ihre Schnittstellen. Markterfolg macht sich nicht mehr an Produkten fest. Weltweit bedeutende Unternehmen wie Google, eBay oder Facebook & Co erzielen Wertschöpfung völlig ohne Produkte im traditionellen Sinne. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entsteht – wie das Beispiel NOKIA zeigt – längst nicht mehr durch modernste Technologie. Das gleiche trifft für Opel zu: Eisenach als die europaweit modernste Produktionsstätten war jahrelang von der Schließung bedroht. Moderne Technik sichert noch lange keinen Markterfolg.

Management wird nach neuen Spielregeln ausgetragen, Unternehmen müssen nicht mehr Produktionsfaktoren sondern Geschäftsstrategien managen. Wertschöpfung durch Geschäftsmodelle statt durch Produktionsfaktoren erfordert ein darauf ausgerichtetes völlig neues Produktionssystem. Flächendeckend wird die Optimierung immer noch auf die Produktionsfaktoren (Maschinen, Werkzeuge, Verfahren oder Arbeit) ausgerichtet, gepaart mit einer veralteten Begrifflichkeit wie Stückkosten, Losgrößen, Maschinenauslastungen oder Kalkulationen. Wertschöpfung entsteht nicht mehr durch monetäre Assets wie Maschinen oder Anlagen, sondern die Prozesse. Prozesse aber sind, ähnlich wie Software, skalierbar, d. h. ohne proportionalen Mehraufwand expandierbar und unterliegen damit völlig anderen Wirtschaftlichkeitsprinzipien. Wirtschaftlichkeit entscheidet sich entsprechend nicht durch die Fähigkeit der Maschinen, sondern durch die Fähigkeit der Prozesse und ihre Schnittstellen.

Vor dem Hintergrund einer langjährigen Praxis in der Fertigung und zusätzlicher Schulungstätigkeit mit vielen Unternehmen aller Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz kann ich behaupten, dass ein geschäftsmodellorientierten Produktionssystem noch nicht Stand der Praxis ist. In Form eines Lesebuchs werden an Hand von Praxisbeispielen die Veränderungen der Wertschöpfungskultur und ihre Auswirkungen auf die betrieblichen Produktionsbedingungen dargestellt.

Smart Production

Wertschöpfung durch Geschäftsmodelle

Brauckmann, O.

2015, XII, 179 S. 28 Abb., 17 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-45301-8